

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN SEKOLAH MELALUI MANAJEMEN STRATEGIK PADA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 1 BANDAR BARU

Marzuki<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala  
Jl. Tgk. Syeh Abdul Rauf No. 7, Darussalam Banda Aceh 23111,  
email: [marzk\\_ki@yahoo.com](mailto:marzk_ki@yahoo.com)

**Abstract:** *This study aims to determine the mechanism, consideration, implementation, and dissemination of the principal decision-making through strategic management at Bandar Baru SMPN 1. This research used descriptive method with qualitative approach, data collection techniques were interviews, observation and documentation study. Subjects were principals, vice-principals, and teachers. The results showed that: (1) The mechanism of decision-making is done by identifying activities problems, formulate goals, determine alternatives, determine solutions, and decision-making, (2) consideration in decision-making is done by consensus paths between teachers and employees, (3) Implementation of decision-making implemented through legalization, operational plans, and communication, and action, monitoring, review and evaluation, and (4) socialization of decisions implemented through an open explanation to the vice principal and carried out according to plan.*

**Keywords :** *strategic management, and decision making*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mekanisme, pertimbangan, implementasi, dan sosialisasi keputusan pengambilan keputusan kepala sekolah melalui manajemen strategik pada SMPN 1 Bandar Baru. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data adalah wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Mekanisme pengambilan keputusan dilakukan dengan kegiatan identifikasi permasalahan, merumuskan tujuan, menentukan alternatif, menentukan solusi, dan menentukan keputusan; (2) Pertimbangan dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan alur musyawarah antara guru dan karyawan; (3) Implementasi pengambilan keputusan dilaksanakan melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, sosialisasi dan komunikasi, aksi dan tindakan, pengawasan, review dan evaluasi; dan (4) Sosialisasi keputusan diterapkan melalui penjelasan secara terbuka dengan wakil kepala sekolah dan dilaksanakan sesuai rencana.

**Kata kunci :** Manajemen strategik, dan pengambilan keputusan

## PENDAHULUAN

Manajemen strategik dipahami sebagai model pengelolaan pendidikan modern yang harus diterapkan oleh setiap satuan pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Pernyataan tersebut sesuai dengan pandangan Sagala (2006:102) bahwa “Manajemen strategik merupakan pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada *quality assurance*

(jaminan kepada pelanggan), baik internal maupun eksternal dalam pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada peningkatan mutu”. Sehingga jelaslah bahwa manajemen strategik haruslah direncanakan oleh setiap satuan pendidikan dengan menganalisis potensi kekuatan dan kekurangan suatu lembaga secara internal serta menganalisis aspek lingkungan eksternal pendidikan.

## KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Bagi seorang pimpinan pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi yang tidak dapat dihindari, sebab tanpa keputusan dan kebijakan fungsi kepemimpinan tidak dapat dilaksanakan dan fungsi manajemen tidak dapat berjalan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Simon (Dermawan, 2006:15) mengemukakan bahwa “Keputusan adalah manifestasi kewenangan pimpinan yang sangat diharapkan oleh bawahan, sebab tanpa pengambilan keputusan, seluruh kegiatan bawahan menjadi tidak pasti”. Dengan demikian, jelaslah bahwa ketidakpastian terhadap sebuah keputusan dapat mengakibatkan lemahnya fungsi pimpinan terhadap stabilitas organisasi. Kelabilan ini merupakan titik awal kehancuran suatu organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa keputusan dari seorang pimpinan menuntut dipenuhinya persyaratan profesional yang harus dimiliki. Upaya membangun keefektifan manajerial terletak pada pembekalan dimensi keterampilan teknis dan keterampilan konseptual.

Deskripsi tersebut menjelaskan bahwa keterampilan seorang manajer dalam sebuah organisasi pendidikan sangatlah dibutuhkan terutama memiliki kemampuan dalam memahami perilaku organisasi pendidikan dengan berbagai karakteristik karyawan dan budaya organisasi. Terry (Lubis, 2006:5) bahwa “Pengambilan keputusan adalah pemilihan dua alternatif untuk dicari keputusan yang lebih baik”.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pembuatan dan pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang meliputi rumusan masalah, penambahan alternatif keputusan yang akan diambil, dan pemilihan alternatif keputusan yang akan melahirkan sebuah keputusan yang dapat diterima oleh semua komponen dalam suatu organisasi pendidikan.

## METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penggunaan metode dan pendekatan tersebut mengingat bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisis tentang pengambilan keputusan melalui konsep manajemen strategik pada SMP Negeri 1 Bandar Baru Kabupaten Pidie Jaya, dengan melibatkan partisipasi kepala sekolah maupun guru sebagai sumber informasi sebagai kegiatan pengumpulan data.

Deskripsi tersebut sesuai dengan pernyataan Sukardi (2005:157) bahwa “Metode penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan obyek atau subyek yang diteliti sesuai dengan apa adanya dengan tujuan menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik subyek yang diteliti secara cepat”.

Dari deskripsi tersebut dapatlah dipahami bahwa pendekatan kualitatif adalah suatu pertanyaan mengenai hakikat gejala atau pertanyaan mengenai apa itu atau mendiskripsikan tentang apa itu, sehingga

diperoleh informasi keadaan gejala yang sedang berlangsung sebagai pemecahan masalah yang ada, masalah yang hangat dan aktual, dalam bentuk kata atau kalimat sehingga memberikan makna.

Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, dan pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan di persekolahan. Moleong (2005:65) mengemukakan bahwa subjek penelitian pada penelitian kualitatif adalah sampel bertujuan artinya menjangkau informasi dari berbagai macam sumber dan bentuknya sehingga dapat dirinci kekhususannya yang ada dalam konteks yang unik.

Dalam menemukan data yang benar tentang pengambilan keputusan sekolah melalui manajemen strategik pada SMPN 1 Bandar Baru Pidie Jaya, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Selanjutnya untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan sejak awal penelitian sampai akhir penelitian dengan teknik reduksi data, penyajian data dan kesimpulan.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Mekanisme Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah pada SMPN 1 Bandar Baru**

Hasil penelitian membuktikan bahwa mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMPN 1 Bandar Baru Kabupaten Pidie Jaya melalui kegiatan identifikasi awal terhadap unit permasalahan, merumuskan tujuan penyelesaian masalah, identifikasi berbagai

alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan menentukan pilihan alternatif solusi sehingga menjadi kumpulan keputusan atau kebijakan.

Selanjutnya hasil penelitian membuktikan bahwa upaya pengambilan keputusan di SMPN 1 Bandar Baru dilakukan dengan mengundang kehadiran para dewan guru dalam satu pertemuan khusus selanjutnya memaparkan suatu permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil. Selanjutnya mekanisme pengambilan keputusan kepala sekolah di SMPN 1 Bandar Baru mengedepankan pada musyawarah dewan guru. Maka untuk mengkaji setiap keputusan yang sudah disepakati, dilakukanlah sebuah pertemuan khusus dewan guru untuk mengambil alternatif solusi setiap pemecahan masalah.

### **Pertimbangan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan pada SMPN 1 Bandar Baru**

Hasil penelitian membuktikan bahwa merealisasi sebuah keputusan yang baik sangat dipengaruhi oleh unsur lainnya yang menjadi perhatian penting sekaligus menjadi pertimbangan bagi kepala sekolah. Pertimbangan tersebut dapat berupa keterbatasan waktu, kondisi cuaca, kondisi geografis sekolah, dan jumlah partisipan. Kondisi seperti ini seringkali muncul dan sangat tidak diharapkan terjadi sehingga prosesi pengambilan keputusan sekolah sedikit mengalami polimik.

Meskipun demikian, eksistensi peran dan fungsi kepala sekolah dapat mengimbangi

persoalan tersebut menjadi sebuah pertimbangan dan kebijaksanaan dalam kegiatan pengambilan keputusan sekolah. Sehingga keputusan yang diambil dapat diterima secara baik dan bijaksana bagi seluruh komponen pendidikan dan warga sekolah.

#### **Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah pada SMPN 1 Bandar Baru**

Hasil penelitian memuktikan bahwa bahwa implementasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMPN 1 Bandar Baru adalah melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, sosialisasi dan komunikasi, aksi dan tindakan, pengawasan, review dan evaluasi. Di samping itu, sumber daya merupakan kunci suksesnya pelaksanaan program kegiatan di sekolah yang terdiri dari personil yang profesional, memiliki wawasan yang luas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap moral atau etika.

#### **Sosialisasi Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Kelangsungan Program Pendidikan pada SMPN 1 Bandar Baru**

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa sosialisasi keputusan sekolah terhadap kelangsungan program pendidikan di SMPN 1 Bandar Baru diterapkan melalui penjelasan secara terbuka dengan masing-masing wakil kepala sekolah selanjutnya disampaikan kepada seluruh komponen tenaga pendidikan dan kependidikan untuk dapat dilaksanakan sesuai rencana dan melibatkan seluruh komponen pendidikan dan kepala sekolah selalu bekerja sama dewan guru dalam membangun komunikasi yang baik sehingga terjaga interaksi sosial yang sangat tinggi.

### **PEMBAHASAN**

#### **Mekanisme Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah pada SMPN 1 Bandar Baru**

Hasil penelitian membuktikan bahwa mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMPN 1 Bandar Baru Kabupaten Pidie Jaya melalui kegiatan identifikasi awal terhadap unit permasalahan, merumuskan tujuan penyelesaian masalah, identifikasi berbagai alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan menentukan pilihan alternatif solusi sehingga menjadi kumpulan keputusan atau kebijakan.

Selanjutnya hasil penelitian membuktikan bahwa bahwa upaya pengambilan keputusan di SMPN 1 Bandar Baru dilakukan dengan mengundang kehadiran para dewan guru dalam satu pertemuan khusus selanjutnya memaparkan suatu permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil.

Selanjutnya mekanisme pengambilan keputusan kepala sekolah di SMPN 1 Bandar Baru mengedepankan pada musyawarah dewan guru. Maka untuk mengkaji setiap keputusan yang sudah disepakati, dilakukanlah sebuah pertemuan khusus dewan guru untuk mengambil alternatif solusi setiap pemecahan masalah. Deskripsi tersebut sesuai dengan tinjauan Atmosodirdjo (2007:14), bahwa pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen strategik. Karena pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Selain itu, dalam tataran proses pengambilan keputusan terdiri dari dua tahapan yaitu: “(a) Identifikasi

masalah, (b) perumusan tujuan, (c) identifikasi alternatif solusi, (d) penentuan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan (e) penentuan pilihan alternatif solusi (keputusan).

Dari deskripsi tersebut jelaslah bahwa mekanisme perumusan keputusan hendaknya meliputi komponen-komponen identifikasi masalah, merumuskan tujuan, merumuskan alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan penentuan pilihan alternatif pemecahan masalah.

Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa mekanisme pengambilan keputusan di sekolah dapat diwujudkan dengan mengenal indikator-indikator dari suatu permasalahan sehingga alternatif solusi permasalahan dengan sendriinya harus relevan dengan inti permasalahan yang dihadapi.

#### **Pertimbangan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan pada SMPN 1 Bandar Baru**

Hasil penelitian membuktikan bahwa merealisasi sebuah keputusan yang baik sangat dipengaruhi oleh unsur lainnya yang menjadi perhatian penting sekaligus menjadi pertimbangan bagi kepala sekolah. Pertimbangan tersebut dapat berupa keterbatasan waktu, kondisi cuaca, kondisi geografis sekolah, dan jumlah partisipan. Kondisi seperti ini seringkali muncul dan sangat tidak diharapkan terjadi sehingga prosesi pengambilan keputusan sekolah sedikit mengalami polimik.

Terkait dengan deskripsi tersebut, pertimbangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan juga sangat

dipengaruhi oleh perilaku pengambilan keputusan berkaitan dengan perilaku organisasi. Meskipun teori pengambilan keputusan klasik berjalan dalam asumsi rasionalitas dan kepastian, tetapi tidak begitu halnya dengan teori keputusan perilaku.

Dari deskripsi tersebut, terkadang risiko dan ketidakpastian dari suatu keputusan dan kebijakan menyebabkan proses pengambilan keputusan organisasi diragukan karena ketidakpastian dan ambiguitas dari sejumlah model pengambilan keputusan yang sudah diterapkan selama bertahun-tahun.

#### **Implementasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah pada SMPN 1 Bandar Baru**

Hasil penelitian memuktikan bahwa bahwa implementasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMPN 1 Bandar Baru adalah melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, sosialisasi dan komunikasi, aksi dan tindakan, pengawasan, review dan evaluasi. Di samping itu, sumber daya merupakan kunci suksesnya pelaksanaan program kegiatan di sekolah yang terdiri dari personil yang profesional, memiliki wawasan yang luas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap moral atau etika. Hal ini sesuai dengan Nawawi (2005:148-149), bahwa “Proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai dengan penetapan cara pelaksanaan yang dibuat oleh manajemen puncak dan dimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya”.

Dari tinjauan deskripsi di atas jelaslah bahwa dalam tahap implementasi pengambilan keputusan di sekolah mencakup langkah menggerakkan, melakukan evaluasi yang strategis, dan mengontrol atau pengawasan yang strategis.

### **Sosialisasi Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Kelangsungan Program Pendidikan pada SMPN 1 Bandar Baru**

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa sosialisasi keputusan sekolah terhadap kelangsungan program pendidikan di SMPN 1 Bandar Baru diterapkan melalui penjelasan secara terbuka dengan masing-masing wakil kepala sekolah selanjutnya disampaikan kepada seluruh komponen tenaga pendidikan dan kependidikan untuk dapat dilaksanakan sesuai rencana dan melibatkan seluruh komponen pendidikan dan kepala sekolah selalu bekerja sama dewan guru dalam membangun komunikasi yang baik sehingga terjaga interaksi sosial yang sangat tinggi.

Oleh karena itu, keterampilan kepala sekolah sebagai manajer dalam kegiatan sosialisasi pengambilan keputusan merupakan tuntutan kompetensi yang harus dimiliki dan tuntutan kualitas manajemen yang mendorong untuk pengembangan program organisasi dan manajemen. Dengan demikian, Usman (2006:267), mengemukakan bahwa keterampilan yang dibutuhkan manajer dalam kegiatan pengambilan keputusan adalah: “(a) Keterampilan kognitif, (b) keterampilan menghimpun dan mengolah data, (c) keterampilan komunikasi, (d) keterampilan

mempengaruhi, dan (e) keterampilan managerial”.

Dengan demikian, jelaslah bahwa kepala sekolah mengembangkan keunggulan sekolah yang dimulai dari perencanaan sampai evaluasi agar sekolah dapat mewujudkan keunggulan sekolah sehingga dapat beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi sesuai dengan kebutuhan pengembangan mutu sumber daya manusia.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari hasil temuan penelitian, ada beberapa hal yang dapat penulis simpulkan, yaitu:

1. Mekanisme pengambilan keputusan kepala sekolah pada SMPN 1 Bandar Baru dilakukan melalui kegiatan identifikasi awal, merumuskan tujuan, alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan solusi, dan menentukan solusi sehingga menjadi keputusan. Adapun dalam tataran proses, pengambilan keputusan dilakukan dengan mengundang kehadiran guru-guru selanjutnya memaparkan permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil.
2. Pertimbangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan antara lain mencakup keterbatasan waktu, kondisi cuaca, kondisi geografis sekolah, dan jumlah partisipan.
3. Implementasi pengambilan keputusan kepala sekolah dilaksanakan melalui

legalisasi keputusan, rancangan operasional, sosialisasi dan komunikasi, tindakan, pengawasan, review, dan evaluasi.

4. Sosialisasi keputusan kepala sekolah terhadap kelangsungan program pendidikan dijelaskan secara terbuka dengan wakil kepala sekolah selanjutnya disampaikan kepada seluruh komponen tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan untuk dapat dilaksanakan sesuai rencana.

### Saran-saran

Adapun saran-saran yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah, agar dapat meningkatkan pemahaman tentang konsep manajemen strategis dalam pengelolaan program-program pendidikan di sekolah
2. Wakil kepala sekolah hendaknya lebih pro-aktif dalam mewujudkan keputusan dengan format keputusan yang mudah dipahami.
3. Para guru hendaknya dapat mengikuti semua prosedur dan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh pengelola sekolah.
4. Karyawan sekolah seharusnya dapat meningkatkan pemahaman dan wawasan dalam menterjemahkan berbagai rumusan keputusan yang dibuat oleh kepala sekolah.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang, dkk. (2008). *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Atmosudirdjo, Prajudi. (2007), *Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Dermawan, Rizky. (2006). *Pengambilan Keputusan*, Bandung: Alfabeta.
- Moleong, Lexy J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murniati, AR. (2008), *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Bandung: Cipta Pustaka.
- Murniati, AR.. Usman Nasir (2009), *Implementasi Manajemen Stratejik dalam Pemberdayaan Sekolah Kejuruan*, Bandung: Cipta Pustaka.
- Nawawi, Hadari. (2005), *Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada Pers.
- Robbins, Stephen, (2005). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. (Terj. Yusuf Udaya). Jakarta: Arcan.
- Sagala, Syaiful. (2007), *Manajemen Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Salusu, J. (2005), *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta: Grasindo.
- Sukardi, (2005), *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. (2006), *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.